



# Ledarskap & management i storskalig smågrisproduktion

*Johan Wattsgård*

Alnarp 2011

Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och  
jordbruksvetenskap

# Ledarskap & management i storskalig smågrisproduktion

*Johan Wattsgård*

**Handledare:** Anne-Charlotte Olsson, Lantbrukets Byggnadsteknik, SLU

**Examinator:** Jos Botermans, -Lantbrukets Byggnadsteknik, SLU

Område: Lantbrukets byggnadsteknik

**Omfattning:** 10 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G1E

**Kurstitel:** Examensarbete

**Kurskod:** EX0619

**Program/utbildning:** Lantmästarprogrammet

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2011

**Serietitel: nr:** Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Ledarskap, management, gris,



Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

## FÖRORD

Lantmästarprogrammet är en två-årig universitetsutbildning vilken omfattar 120 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 7,5 veckors heltidsstudier (10 hp).

Jag har själv varit intresserad av ledarskap och management sedan tidigare och har därför funderat på hur man kan förbättra styrning och organisation hemma på gården där jag är uppväxt i Halland. Vi har en integrerad produktion med grisar som fungerar bra idag men allt kan bli bättre. Därför ville jag undersöka hur större besättningar, som har fler anställda och där driftsledarna har stor erfarenhet, arbetar.

Ett varmt tack riktas till de tre grisföretag som har tagit emot mig med varm hand och tagit sig tid till att ge mig bra underlag till min undersökning. Jag vill även tacka Anne-Charlotte Olsson som har varit min handledare och Jos Botermans som varit min examinator.

Ett tack riktas även till Partnerskap Alnarp som bidragit med medel till intrångsersättning i besättningarna samt reseersättning.

Alnarp Maj 2011

Johan Wattsgård

# Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING .....	3
SUMMARY .....	4
INLEDNING .....	5
BAKGRUND .....	5
MÅL .....	5
SYFTE.....	5
AVGRÄNSNING .....	6
LITTERATURSTUDIE .....	6
LEDARSKAP.....	6
SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP .....	7
MOTIVATION .....	8
MATERIAL OCH METOD.....	9
INTERVJU MED GRISPRODUCENTER .....	9
SAMMANSTÄLLNING .....	10
RESULTAT .....	11
DRIFTSLEDAREN .....	11
<i>Ledarskap</i> .....	11
<i>Rutiner</i> .....	13
<i>Ordning och reda</i> .....	13
<i>Ansvar och utveckling</i> .....	13
<i>Företagets policy kring anställda</i> .....	13
<i>Styrkor och svagheter</i> .....	14
ANSTÄLLD .....	14
<i>Ledarskap</i> .....	14
<i>Kommunikation</i> .....	15
MOTIVATION .....	15
<i>Rutiner</i> .....	16
<i>Ordning och reda</i> .....	16
<i>Ansvar och utveckling</i> .....	16
Motivation.....	19
DISKUSSION .....	21
LEDARSKAPET .....	21
RUTINER.....	22
KOMMUNIKATION .....	22
UTVÄRDERING .....	23
REFERENSER.....	24
SKRIFTLIGA .....	24
BÖCKER .....	24
BILAGOR.....	25
BILAGA 1.....	25

## SAMMANFATTNING

Jag har inriktat mig på hur ledarskap och management utövas i större grisbesättningar. För att få en insikt i detta åkte jag ut till tre större smågrisproducenter, intervjuade driftsledaren och tre medarbetare på varje besättning. Det material som jag fick från intervjuerna har jag sedan behandlat och gjort jämförelser med vad jag har hittat i litteraturstudien om bland annat ledarskap.

Fokus i mitt arbete ligger på ledarskapet - hur dessa tre driftsledare bedriver företagande med bra resultat genom medarbetarnas styrkor till följd av ledarnas förmåga att anpassa ledarskapet. Vidare kan man se om de har förutsättningar att sätta höga mål och hur driftsledaren och medarbetarna kan jobba ihop för att uppnå målen.

Intervjuerna som berör tre medarbetare och en driftsledare per gård på totalt 3 gårdar inriktar sig på hur kommunikationen fungerar på stora anläggningar med ca 1000 saggur. Hur bedrivs ledarskapet och hur uppfattar medarbetarna detta ledarskap? Hur viktigt anses ordning och reda vara och hur fördelas ansvaret mellan medarbetarna? Slutligen har jag också ställt frågor kring vad som motiverar medarbetaren, vad som får medarbetaren ur balans och vad som motarbetar medarbetaren på sin arbetsplats.

Litteraturstudien visar på att en hög trivsselfaktor hos medarbetarna på ett företag kan påverka resultatet positivt med 20-30 %. Hur den procentsatsen ser ut på de gårdarna jag har varit ute på vågar jag inte svara för men jag konstaterade att trivseln var hög bland medarbetarna.

Är det ledare eller chefer de tre driftsledarna jag har träffat? Chefen, som är en formell beslutsfattare, eller ledaren, som har för syfte att utveckla personliga resurser och där igenom får sin styrka? Enligt mig är det helt klart fullfjädrade ledare. De har skaffat sig ett medarbetarteam där alla strävar åt samma håll med hög produktion och god trivsel.

För att ingenting skall missas i en besättning med många anställda och ett så stort antal grisar så måste det till rutiner. Medarbetarnas dagar är i stort sett bara uppbyggda på rutiner, som i de flesta fall är välfungerande. Detta underlättar för djurskötarna som då bara kan koncentrera sig på att använda sitt djuröga och ta hand om alla grisar.

Det alla besättningar hade gemensamt var bra och fasta arbetsrutiner, samt olika typer av system som motiverade de anställda att uppnå ett visst uppsatt mål. Målen var också realistiska att uppnå vilket är viktigt för att inte tappa motivationen hos medarbetarna. För övrigt hade även samtliga gårdar väldigt fina djur!

Det jag lade märke till var att driftsledarna var duktiga på ledarskap, management och god kontroll på ekonomin. Jag tror att det är en förutsättning för att kunna gå långt med sin ledarkarriär i dagsläget. I dagens medelstora verksamheter är det inte ett chefskap man vill uppnå utan ett gott ledarskap. Detta är långt mycket mer värt då man kan uppnå goda resultat samtidigt som dina medarbetare trivs!

## SUMMARY

I have mainly focused upon how leadership and management is carried out in larger pig farms. To get an insight into the subject, I have visited three such farms and interviewed the executive manager and three employees in each place. The material from the interviews I have analyzed and compared with literature about leadership.

Main focus for this thesis is the leadership - how these three executive managers engage in successful business with good results while it conducts situational leadership. In this way there is a base to set high goals, which the manager and the co-workers together can achieve.

The interviews involving three employees and one executive manager on each farm and a total of three farms focus on how communication works in these kinds of large facilities with approximately 1,000 sows. How leadership is conducted and how employees perceive this leadership? How important it is to be well organized, and how to share responsibility between employees? Finally, we also find out what motivates employees, what gets employees out of balance and finally what indeed work against the employee in the workplace.

The literature study shows that high job satisfaction among employees of a company may benefit earnings between 20-30%. If that specific number applies to the businesses I have visited, I dare not vouch for, but I noticed that the job satisfaction was high among the employees.

Are the executive managers I have met leaders or managers? The manager - the formal decision maker or the leader – with the purpose to develop the human resources through give the coworker's strength and let them grow? According to my observations they are all fully-fledged leaders. They have created a team where everyone is pulling in the same direction with good production and great job satisfaction.

In order for nothing to be missed with many employees and a great amount of pigs, there must be routines. A common day for an employee is almost entirely made up of routines. This makes it easier for the co-workers who then can focus on using his animal knowledge and take care of all pigs.

What all businesses had in common was good and fixed practices, as well as different types incentives motivating employees to achieve the objectives. Targets were also realistic to achieve, which is important to not lose the motivation. Another common thing was that all the farms had very nice animals!

What I noticed was that the operators were good at leadership, management and good control of the economy. I believe this to be a prerequisite in order to succeed with ones leadership in such a situation. In today's medium-sized businesses, it is not the management you want; instead a good leadership is far more valuable to achieve good results while keeping your employees happy!

# INLEDNING

## Bakgrund

Nu när det är riktigt tuffa tider för de svenska grisproducenterna så vill det till att reducera kostnader. Arbetskostnaden är en tung kostnadspost i bidragskalkylen. Exempel på tre verktyg som finns tillgängliga för att minimera denna post är gott ledarskap, god management och en bra organisation. Ett bra ledarskap ligger verkligen i tiden när utvecklingen går mot större och större besättningar. När en grisproducent bestämmer sig för att utöka sin produktion och steget är att gå från en medarbetare till t.ex. tre eller fyra medarbetare är det viktigt med struktur och tydliga ramar, annars blir det lätt mycket oklarheter som skapar oro i verksamheten.

## Mål

Mitt mål med detta arbete är att få svar på följande.

- Finns det en koppling mellan resultat och trivsel?
- Hur mycket kontroll och överblick har driftsledarna?
- Hur effektiviseras arbetstiden? Jobbar medarbetarna hela tiden på rätt vis så han/hon blir så effektiv som möjligt?
- Hur jobbar man ute på gårdarna för att skapa en hög effektivitet när det gäller de dagliga rutinerna?
- Hur sker kommunikationen på ett större företag, driftsledare till medarbetare och även medarbetare till medarbetare och vad har de för hjälpmedel för att kommunikationen skall fungera?
- Hur använder sig företagen av de ekonomiska respektive driftsresultaten och hur gör de för att förbättra dem?
- Hur viktig är ordning och reda för att allt skall fungera?
- Vad görs för att hålla motivationen på en hög nivå hos medarbetarna?
- Vad tycker medarbetarna ökar respektive minskar deras motivation?

## Syfte

Syftet är att genom mina intervjuer kunna kartlägga, hur de större grsigårdarna jobbar med sin personal. Jag vill också utforska och redovisa hjälpmedel och strategier de har för att få uträttat allt arbete som en storskalig besättning innebär.

## Avgränsning

Jag fokuserar på driftsledaren, medarbetarna och hur de arbetar. Vilka metoder och hjälpmedel de har för att få arbetsdagarna att fungera så felfritt och lindrigt som det går. Jag har valt att hålla mig till lite större besättningar som fungerar bra organisationsmässigt. Jag kommer inte att gå in på hur olika arbetsmoment effektiviseras.

## LITTERATURSTUDIE

### Ledarskap

Som ledare idag så skall man skapa ett resultat för företaget så att det genererar vinst. För att klara detta har man oftast medarbetare till hjälp och då är det viktigt med trivsel på arbetsplatsen. Viktigt är att hålla en bra balans mellan dessa två saker, fokuserar man för mycket på resultatet så tappar man fort trivseln vilket ses som en väldigt kortsiktig insats. Utan trivsel är det också väldigt svårt att prestera toppresultat. Lyckas man skapa trivsel, engagemang, och motivation hos sina medarbetare kan man under lång sikt skapa och upprätthålla toppresultat. Detta bidrar till en attraktiv arbetsplats som tilldrar sig duktiga medarbetare och får de att stanna kvar (Lüscher m.fl., 2005).

Det har visat sig att en hög trivselfaktor i en organisation med medarbetare kan stå bakom 20-30 % av resultatet. När nu trivseln har inverkan på resultatet vad har då inverkan på trivsel? Hälften av medarbetarnas värderingar var eniga om att det var en sak som påverkade dem: det var ledaren och dennes handlingar som påverkade mycket (Lüscher m.fl., 2005).

Skillnaden mellan chef och ledare är enligt Rubenowitz (2004) att chefen står för den formella befattningsrollen som t.ex. ansvarig för ett visst ansvarsområde och har ofta fått sin chefsroll och makt från någon som sitter ännu högre i hierarkin. Trenden går från *chefsskap* mot *ledarskap* mycket pga. att organisationerna effektiviseras; medarbetarna har fått mer inflytande och ansvar och därmed ställs nya krav på ledarskapet. Ledarnas uppgift är att förvalta materiella och personliga resurser hos medarbetarna, dvs. finnas som ett bollplank för medarbetarna och få dem att utvecklas. Detta leder till att en handfast ledare som får sin makt via medarbetarna fort blir väldigt omtyckt, vilket är viktigt för trivseln och korrelerar med företagets resultat. Detta har idag blivit allt viktigare i takt med att effektiviseringsgraden måste ökas för att lönsamheten skall upprätthållas. Vikten skall då läggas på humankapitalet (kunskap, kompetens och ambition) där det inte längre fungerar att som chef ge order efter order och därtill en slavisk kontroll på allt och alla. För att nå framgång så måste ledaren sätta upp visioner och realistiska mål som accepteras av medarbetarna (Rubenowitz, 2008).

Enligt (Rubenowitz, 2008) så finns det faktiskt saker som de med hög ledarskicklighet har gemensamt. De saker som tydligast märks är:



- En positiv människosyn
- Social mognad och vidsynthet
- God intelligens
- Prestationsmotivation.

Enligt (Rubenowitz, 2008) är den förstnämnda egenskapen av störst betydelse.

## **Situationsanpassat ledarskap**

Enligt (Mossboda m.fl., 2008) är ledarens viktigaste uppgift att se till att medarbetaren har kompetensen som krävs för att uträtta arbetsuppgiften. En duktig ledare utvecklar hela tiden sina medarbetare genom att hitta rätt svårighetsgrad på arbetet och ge den feedback och hjälp som behövs för att medarbetaren skall kunna lösa arbetsuppgiften självständigt och givande ur utvecklingssynpunkt. Resultatet av detta s k ”situationsanpassade ledarskap” är att medarbetarna hela tiden växer och blir duktigare och duktigare. För att lyckas så måste ledaren försöka använda sig av de ledarstilarna som står nedan, en och en eller kombinera dem.

De olika ledarstilarna direkt taget ur Mossboda m.fl. (2008)

### **Instruerande**

- Ge tydliga instruktioner
- Huvudsak envägskommunikation
- Hög grad av instruktion, relativt låg grad av stöd
- Fokus på arbetsuppgiften – inte relationen.

### **Coachande**

- Medarbetaren är delaktig
- Tvåvägskommunikation
- Stöd och styrning med fokus på arbetsuppgiften
- Ber om förslag och relaterar till önskat resultat
- Förklarar och uppmuntrar medans du som chef fattar besluten
- Mindre instruerande och högre grad av stöd i relationen.

### **Stödjande**

- Du fastställer målet, uppmuntrar till att själv fatta beslut och lösa eventuella problem
- Tvåvägskommunikation
- Du fungerar som ett bollplank och delar med dig av dina egna kunskaper vid behov
- Du lyssnar, ställer frågor och undanröjer hinder
- Du berömmar tidigare framgångar för att stärka självförtroende och motivation
- Hög grad av stöd, men liten grad av instruktion.

### Delegerande

- Vid delegering av en uppgift beskriver du målet, de ramar som gäller och ger tydligt ansvar och befogenhetsramar
- Du överlåter med förtroende åt medarbetaren att själv fatta beslut
- Visa uppskattning och tillgänglighet vid behov
- Tillämpas denna ledarstil på en självgående medarbetare så behöver ledaren bara ge lite instruktion och lite stöd.

Granberg (2008) förklarar hur ledarskapet ändras samtidigt som medarbetarens erfarenhet och mognad ökar. Mognaden på medarbetaren beror på dennes personliga egenskaper men även på hur länge denne befunnit sig i företaget. En nyanställd kräver ofta mycket instruktioner angående hur arbetsmomentet utförs. Viktigt när medarbetaren är ny är också att resultatet blir kontrollerat. Nästa steg då arbetsmomentet inte längre är nytt för medarbetaren så minskas instruktionerna samtidigt som ledaren ger mer stöd. När medarbetaren nästan kan arbetsmomentet så fortsätter ledaren med relativt mycket stöd och minskar hela tiden successivt instruktionsdelen. Sista steget då medarbetaren är fullärd tillämpar ledaren en mer delegerande ledarstil och ger få instruktioner och lite stöd.

### Motivation

När strukturen på jordbruket ändrar sig så kommer det bli ökad efterfrågan på duktiga medarbetare inom jordbruket och för att då framstå som en attraktiv arbetsplats så måste man veta vad som lockar personal till större djurbesättningar. Detta har lett till en undersökning som gjorts av Kolstrup (2009). Enligt hennes rapport om attitydundersökningar anser medarbetare att dessa faktorer är viktiga för trivseln:

- Roligt på arbetet
- Bra arbetsledare
- Stolthet över yrket
- Anställningstrygghet
- Bra laganda
- Bo på landet
- Intressanta och meningsfulla arbetsuppgifter
- Säker och hälsosam arbetsplats
- Omväxlande arbetsuppgifter
- Företaget hade ett bra rykte som arbetsplats
- Feedback

## MATERIAL OCH METOD

För att få svar på min frågeställning har jag valt att intervjua en driftsledare och tre medarbetare på tre olika större grisgårdar i Sverige. Detta resulterade då i nio medarbetarintervjuer och tre driftsledarintervjuer vilket ligger till underlag för mina slutsatser. De gårdar som har varit med i undersökningen har valts ut på så vis att jag har känt till dem sedan tidigare. Tack vare min bekantskap med företagarna har jag vetat att de har en väl fungerande organisation vilket var en förutsättning för delaktighet i denna undersökning. Huvudsaken var att de var smågrisproducenter vilket innebär fler anställda och mer rutiner och det var det jag var ute efter. Frågorna som ställts under intervjuerna har jag själv författat (se bilaga 1).

När jag genomförde mina intervjuer så gick jag efter mitt frågeformulär (se bilaga 1) och skrev i vad de svarade på frågan. På detta vis fick jag en förståelse för hur det egentligen låg till och vi kunde diskutera oss fram till ett svar utan att jag påverkade den intervjuade.

Intervjuerna valde jag att genomföra under arbetstid, det var helt klart att föredra. Allt gick fort och jag fick en bra helhetsbild. För detta ersatte jag ägarna med en intrångsersättning det vill säga ekonomiskt tillskott för att jag fick intervjua medarbetarna under arbetstid.

### Intervju med grisproducenter

De tre producenterna som blivit intervjuade har länge haft anställd personal till grisuppfödningen. Alla tre är stora grisproducenter och två av dem har runt 1000 suggor utan växtodling och den tredje har mellan 500- 600 suggor och växtodling därtill. De två större producenterna har sju helårsanställda och när det gällde urvalet av de medarbetare som skulle medverka i intervjun så fick driftsledarna välja ut helt själva. Önskemål från min sida fanns om att de inte behövde jobba inom samma arbetsområde vilket också blev uppfyllt. Den tredje har 3 stycken djurskötare där alla jobbar med någon form av nedsatt tjänst, alltså inte 100 %. De två producenterna som har omkring 1000 suggor jobbar med grisning varje vecka. Detta leder till att alla veckor alltid ser lika ut, måndag till söndag.

Den tredje besättningen jobbar med grisning vecka ett, grisning vecka två och vecka tre är det uppehåll och så börjar det om igen. På så vis blir det inte alltid samma sak varje dag som det blir hos de två förstnämnda producenterna. Man hade i denna besättning en stor whiteboard för dagliga rutiner och en lika stor som omfattade flera veckor med saker som skulle utföras mer sporadiskt, just för att inget skulle glömmas av.

## Sammanställning

Intervjuerna var uppdelade på så vis att jag hade ett formulär till driftsledaren och ett annat till medarbetarna. Frågorna besvarades under löpande diskussion vilket ledde till ganska vida och i vissa fall väldigt olika svar beroende på personens egna värderingar. Konsekvensen av detta har blivit att det har varit svårt att göra lätt överblickbara och enkla sammanställningar. Därför har frågorna mestadels sammanställs fråga för fråga men i vissa fall sammanslagna så översikten skall bli så god som möjligt.

Jag har valt att inte vara konsekvent med benämningen av besättningarna i resultat och diskussionsdelen. Detta leder till att läsaren inte vet vilken besättning resultatet kommer ifrån och man kan på så vi inte se något mönster eller härleda svaren. Anledningen till detta var att vissa frågor hade inte besvarats av medarbetarna om de inte fått vara anonyma vilket jag respekterar till fullo. Driftsledaren eller medarbetaren skall heller inte kunna härleda svaren emot varandra.

## RESULTAT

### Driftsledaren

#### *Ledarskap*

Ledarstilarna som används ute i besättningarna varierar beroende på att ledarna hela tiden formar ledarstilen efter aktuell person och arbetsmomentet ifråga. I grisbesättningar av denna storlek är det mycket rutinarbete och när medarbetaren är ny inför ett arbetsmoment är det nästan genomgående bland besättningarna att man går bredvid och en coachande ledarstil tillämpas. När arbetsmomentet inte längre är en nyhet för medarbetarna, tillämpar två av de intervjuade ledarna den stödjande ledarstilen och den tredje anger att med så mycket rutiner krävs det också delegation av arbete. Alla är väldigt eniga om en sak: det är viktigt att fungera som ett bollplank till sina medarbetare. De framhäver alla att de har en hög social kompetens, vilket hjälper till när det handlar om att få rätt person på rätt arbetsuppgift.

Resultatet är genomgående viktigast för ledarna, tillvägagångssättet blir inte ifrågasatt så länge arbetet sker rationellt. Börjar det gå för långsamt så brukar de lägga fram sina egna tankar eller så rent av visar de hur arbetsuppgiften genomförs, både ur effektivitets- och arbetsmiljösynpunkt.

När jobb som inte hör till rutinarbetet delats ut så är alla väldigt eniga om att de vill ha en kvittering på att jobbet blivit utfört. När det gäller den anställda som jobbar med reparationer så suddar denne ut uppgiften ifrån en whiteboardtavla som sitter centralt placerat där djurskötarna skriver upp om något går sönder och först då är jobbet utfört. När det gäller anställda som jobbar som djurskötare, som är flera, krävs signatur och oftast datum. Kafferasten och lunchrasten är också en väldigt viktig stund för avstämning medarbetarna emellan och även emot driftsledaren.

När signaturen är skriven så litar alla de intervjuade driftsledarna på att arbetet är gjort till belåtenhet. Om det uppdagas att uppdraget inte är utfört till belåtenhet utan att det har förekommit slarv agerar driftsledarna lite olika. En av de intervjuade ledarna vill prata med personen enskilt. Två av driftsledarnas svar redovisas inte. I efterhand vid granskning av materialet visade det sig att vi missförstått varandra under intervjun och därför dras ingen slutsats.

När man pratar om mer rutinmässiga uppgifter som t.ex. kastrering av smågrisar eller vaccinering av suggor så anser driftsledarna att vikten av noggrannhet är hög. Om det händer att det slinker igenom en ovaccinerad sugga eller en okastrerad smågris till tillväxtavdelningen så väljer två av de intervjuade ledarna att ta upp det till en öppen diskussion mellan medarbetarna och på det viset förbättras resultatet. Den tredje har inte upplevt detta som ett problem. Skulle sådana problem uppstå rekommenderar han medarbetarna att hålla sig till rutinerna. Alla arbetsmoment "rutiner" finns nedskrivna där medarbetarna kan läsa sig till hur de skall göra om osäkerhet skulle uppstå. De är utformade så att de skall genom en väl strukturerad arbetsgång utesluta misstag till följd av glömska.

Om samma fel uppdagas ytterligare en gång så skiljer sig metoderna helt. Här väljer den första driftsledaren att ta tillrättavisningarna på en mer personlig nivå. Den andre ledaren inriktar sig mer på att hålla diskussionen vid liv och istället öka kunskapen hos medarbetarna genom att veterinären håller t.ex. föredrag och även visar medarbetarna om det behövs. Den tredje som tillförlitade sig till sina rutiner väljer att se över rutinerna istället för att sådana här fel inte skall förekomma, han anser att det är lite hans uppgift att se till att rutinerna är vattentäta och att sådant inte sker.

När man nu tar det motsatta att medarbetarna uppfyller driftsledarens krav och mål, har besättningarna olika typer av feedback. Alla grisföretagarna använder sig av någon form av whiteboards i fikarummet där det står tydliga mål och nuvarande resultat. En av de tre har provisionsbaserad lön på antalet avvanda smågrisar, vilket driftsledaren anser är bra. Det medför ett ökat intresse och medvetenhet, ibland bjuds det även på tårta när medarbetarna har varit duktiga. Nästa producent bjuder på tårta när deras mål uppnåtts. De har även andra aktiviteter ihop i arbetslaget ca 2 ggr per år. I jobbet får de även åka på olika kurser som är anslutna till de medarbetarna jobbar med. Den tredje driftsledaren försöker ha en löpande diskussion angående tavlan med resultaten i lunchrummet och varje kvartal så tillämpas teambuilding med arbetslaget. Spontant så serveras smörgåstårter till arbetslaget då och då.

De olika arbetsmomenten som skrivs in i rutinerna är en färskvara. Fungerar de inte så ersätts de eller tas de bort. Medarbetarna jobbar dagligen med dem och har ibland lite nya idéer om hur och vidare man kunde gjort på ett annat sätt mm. Alla driftsledarna är väldigt lyhörda för nytänkande, dock är det två som är särskilt villiga att pröva lite nya idéer. Förslag på nya rutiner diskuteras igenom med hela arbetslaget och låter det bra så förs det in skriftligt i rutinbladen dvs. papper där alla arbetsmoment står nedskrivna. Den sista har provat så mycket och vet vad som fungerar. Han är inte negativ till nytänkande men det går långt mellan gångerna då nya främmande rutiner förs in i verksamheten. Alla har dock en tydlig uppfattning om att när man börjar ändra så får man inte ta för många ändringar åt gången för då kan åtgärden inte härledas.

Merparten av producenterna ger sina medarbetare inblick i ekonomin. Den första besättningen gör det månadsvis. Driftsledaren i denna besättning befarar dock att när det går dåligt för företaget kan det stressa medarbetarna i den mån att de kanske befarar att bli av med jobbet. Den andra besättningen ger en inblick per år. Vid vissa tillfällen redovisas också kostnader som berör den enskilda medarbetaren, t.ex. den seminansvarige får se vad semindoserna kostar och de som sköter behandlingarna får titta på räkningen på medicinen. Båda driftsledarna vill skapa eller upprätthålla en inblick i vad sådana saker kostar. Den tredje driftsledaren behåller företagets ekonomi för sig själv, men driftsledaren tror att medarbetarna kanske har en uppfattning om vad saker och ting, som mediciner, kostar men inte mer. Detta för att driftsledaren vill att medarbetarna skall fokusera på produktionen och inte företaget. I dåliga tider skall de inte behöva bekymra sig. ”Det är mina bekymmer som driftsledare”, avslutar han med.

### ***Rutiner***

Dagliga rutiner som kastrering fungerar utan några som helst problem. Kastrering sker löpande under veckan i de två första besättningarna på grund av att de har grisningar varje vecka. Den tredje besättningen har uppehåll en vecka på tre och det bryter rutinerna. Därför används whiteboardtavlan flitigt där djurskötarens signatur skall fyllas i när man har kastrerat på t.ex. torsdagen. Det blir då överskådligt och inget missas.

### ***Ordning och reda***

Här enas alla driftsledarna utan tvekan och håller mycket hårt på att ordning och reda, det är mycket viktigt. Anledningarna var att det är kostnadsbesparande, slippa att springa och leta, var sak på sin plats. En driftsledare hävdade ytterst starkt att ordning och reda smittar av sig därför är det oerhört viktigt! Den drivande kraften till ordning och reda fanns enligt två av driftsledarna hos samtliga på arbetsplatsen. Den sista driftsledaren tyckte att han själv fick trycka lite extra på denna punkt. En av producenterna har det inskrivit i rutinerna.

### ***Ansvar och utveckling***

Hur företagen jobbar för att utöka kunskaperna hos sina medarbetare är lite olika. Den förste ser i stort sett inga begränsningar för medarbetarna, utbildningar med mera. Nästa driftsledare brukar påpeka hur viktiga medarbetarnas nuvarande arbetsuppgifter är så att ambitionen hålls på en hög nivå. Den tredje driftsledaren har gemensamt med de andra två att de lyssnar noga på de anställda och alla har medarbetarsamtal ca en gång om året där sådana här saker som ansvar tas upp.

Vill någon pröva på något annat så kan de t.ex. få byta avdelning. Om medarbetarens ansvarsområde inte fungerar tillfredsställande tacklar driftsledarna detta på samma sätt. De stöttar i den mån det går, annars kan det bli aktuellt med omplacering. Alternativt lyfter man över lite ansvar på en annan medarbetare och få en lagom ansvarsbörda. Men det ses inte som något problem ute på besättningarna. Var man/ kvinna har sin avdelning eller sitt ansvar. Slutligen är återigen alla eniga om att driftsledaren på större grisbesättningar idag måste vara närvarande och ständigt ha kontroll på läget. Det sistnämnda poängteras som väldigt viktigt av alla!

### ***Företagets policy kring anställda***

Vid anställning av ny personal så värdesätter driftsledarna lite olika saker som den nya medarbetaren önskas ha med i sin ryggsäck. En anställd önskas ha kunskap om det område som den skall jobba med, vara samarbetsvillig och ha den sociala kompetensen att kunna jobba i team lika väl som att jobba ensam tycker den förste driftsledaren. Det anses också vara viktigt med rätt inställning, ett visst djuröga och första intrycket enligt den andre. Den tredje driftsledaren sätter stor vikt vid samarbetsförmåga och intresse.

Alla driftsledarna är eniga om att heltidsanställda passar bäst på grund av att de skaffar sig en bättre överblick. Medarbetaren har all information själv och behöver inte hela tiden uppdatera informationen genom sin kollega som t.ex. jobbade på förmiddagen.

Dock medger de att deltid kanske bidrar till ett bättre familjeliv vilket i sin tur kanske speglar sig med ett glatt humör och en höjd arbetsmotivation.

Vad det gäller könsfördelningen så är samtliga eniga om att ett blandat arbetslag vad det gäller tjejer och killar hade nog inte varit fel. Dock är det svårt att hitta killar till grisningsavdelningen.

### ***Styrkor och svagheter***

Slutligen så får driftsledarna berätta vad de tycker fungerar inom sin verksamhet och vad som fungerar mindre bra. Den första driftsledaren anser att han själv har en väldigt god kontakt med medarbetarna. Organisationen är konsekvent mot medarbetarna nämligen skall det göras något i investeringsväg t.ex. byggnationer eller förbättringar så blir det också gjort och det ganska fort. Saker som han tycker de kan bli bättre på är organisation i stallarna, samt kommunikation och informationsflöde inom verksamheten.

Den andra är belåten med helheten i arbetsfördelningen. Det finns fasta rutiner som följs, vilket ger väldigt klara ansvarsområden och det uppstår inga tveksamheter. Bristen som han pekar på är att verksamheten är så trimmad att när en medarbetare är sjuk så måste det in en annan för att hinna med.

Den tredje är nöjd med att arbetet är så fördelat att det sällan är någon övertid för medarbetarna. Något som han anser sig kunna bli lite bättre på är att alltid försöka vara noga och konsekvent med information som kommer ut till arbetslaget. Det är viktigt att alla får reda på allt på en gång så att det inte skapas diskussioner och egna tolkningar. Sådant skapar nämligen oro i arbetslaget.

## **Anställd**

Utav de nio medarbetarna jag intervjuade så var sex tjejer och resten killar. Om man jämför verkligheten med djurskötarnas egna önskningar skiljer dessa åt lite. Två tredjedelar önskar lika mycket killar som tjejer. Resterande tredjedel önskar lite mer tjejer än killar, exempelvis föreslås en tredjedel killar och resten tjejer.

Erfarenhetsmässigt så hade 55,5 % jobbat inom grisbranschen mellan ett till och med fyra år, resterande del på 44,5 % hade arbetat med grisar från fyra år till och med 20 år. Här stämmer verkligheten väl överens med önskemålen om en blandning av erfarna och mindre erfarna vilket merparten av medarbetarna vill ha.

### ***Ledarskap***

Åttio procent av de som har mer än fyra års erfarenhet inom grisproduktion föredrar att ta emot arbetsuppgifterna enligt en mer delegerande ledarstil. De anställda med högst 4 års erfarenhet sprider sig ganska jämnt, 22 % väljer den mer coachande ledarstilen.



Ytterligare 22 % väljer den instruerande ledarstil och slutligen 11 % tycker att stödjande ledarstil passar bäst.

Hela 89 % tycker att resultatet är viktigast och inte hur de utför uppgiften. Resterande 11 % tycker att både resultatet och tillvägagångssättet är viktigt.

Alla djurskötarna tycker att deras jobb både är tillfredsställande för egen del och att de hela tiden utvecklas. Det faktum att man jobbar med djur gör att den ena dagen aldrig är den andra lik som flertalet av medarbetarna sade under intervjun.

### ***Kommunikation***

När medarbetaren står i situationen att ta emot information från driftsledaren så vill 33,5 % ta emot informationen på så vis att de skriver ned den själv. Likadant är det hos ytterligare 44,5 % men skillnaden var att de även kunde tänka sig ta emot information på en lapp från driftsledaren. Minoriteten litar på sitt minne och vid behov skriver ned informationen.

På större grisbesättningar är det stora mängder information som flödar. När informationen går från ena dagen till den andra och nya medarbetaren som skall ta vid och komma åt information så varierar tillvägagångssätten för att förmedla informationen. Här använder man sig till 33,5 % av whiteboardtavla där viktiga saker antecknas, 44,5 % använder sig av lappar där aktuella saker skrivs ned. 11 % tar hjälp av båda föregående metoder. Den sista medarbetaren förlitar sig på nedskrivna rutiner.

När flera jobbar på samma arbetsplats så händer det ibland att någon måste ha hjälp med saker och ting. 11 % av medarbetarna kan ta sådana där extra jobb lite när det passar och de har fem minuter över resterande 89 % gör helst extra jobb när de är färdiga med rutinerna. Alla har dock betonat att handlar det om akuta fall i djurhälsan så släpps allt. Djurhälsan är mycket viktig och prioriteras i alla fall för samtliga medarbetare.

När nu ett ”extra” jobb utförts, så kvitteras jobbet muntligt eller skriftligt i 66,5 % av fallen. De som inte är lika konsekventa och bara kvitterar ibland är 22,5 % och resterande 11 % brukar inte kvittera jobben som utförts. Vad det gäller denna typ av jobb så används kafferast och lunchrast flitigt för kvittering och avstämning. Alla är då närvarande och är genast uppdaterade.

### **Motivation**

Det som skapar motivation och får arbetslagen att jobba emot ett gemensamt mål skiljer mellan besättningarna. Första besättningen använder sig av tårta vid uppnått resultat. Detta är uppskattat av medarbetarna. Medarbetarna i den andra besättningen tycker att teambyggingen kvartalsvis är givande och slutligen den sista besättningen, som har provision, tycker att det är en bra drivande kraft. Samtliga medarbetare bekräftar att det fungerar bra och alla är nöjda.

Vad det gäller ekonomi så påverkar det också medarbetarna, 44,5 % har inblick medan 33,5 % har inte någon inblick i företagets ekonomi. De återstående 22 % har vad de kallar lite inblick. De vet på ett ungefär vad saker kostar som medicin med mera. Detta påverkar personalen olika, andelen som anser att det är positivt är lika stor som den som tycker att det är negativt det vill säga 33,5 % på vardera. När de svarar positivt så anger det att de blir mer sparsamma med el och försiktigare med medicinflaskor till exempel. När de svarade negativt så poängterar merparten att de tycker det är mer eller mindre stressande. Majoriteten svarar dock att det är mycket stressande att titta på det ekonomiska resultatet, speciellt under bistra tider då resultaten är låga. Av de resterande 33 % säger 11 % att det är både positivt och negativt, näst sista 11 % berättar att det varken gör till eller från. Den sista frågan tas bort på grund av att den inte blev besvarad.

### ***Rutiner***

Större delen av medarbetarnas dagar är uppbyggda på rutiner. Samtliga djurskötare tycker att de rutiner som finns fungerar bra och att de utvecklas och kontinuerligt förbättras när tillfälle ges.

### ***Ordning och reda***

Vad det gäller ordning och reda på större grisbesättningar så jobbar nästan alla medarbetarna mot samma mål med en hög standard på ordning och reda. Hela 55,5 % tycker att det skall vara ”tipptopp” dvs. en femma på en femgradig skala. Nästkommande 33,5 % har en lite lägre ambitionsnivå och valde en fyra på den skala jag presenterat (se bilaga 1) istället för en femma. Bara 11 % tyckte att en 3 passade som dagsläget var - dock var ambitionen att sträva mot en femma.

Hur påverkas medarbetaren av bra ordning alternativt oordning?

Tre av nio tycker att oordning skapar irritation och två av nio anser att det skapar mer jobb. När vi vänder på det ser vi att ordning och reda skapar ökad trivsel på arbetsplatsen, detta anser 6 medarbetare av nio. Ordning och reda medför också att medarbetarna slipper leta efter saker på en arbetsplats som omfattar väldigt stora ytor. Detta värdesätter fyra stycken av nio stort.

För att upprätthålla ordningen säger merparten (78 %) att alla hjälper till och jobbar emot samma mål. I 22 % av fallen så tycker medarbetarna att det är en eller några i arbetslaget som jobbar mer än andra för att se till att ordningen upprätthålls.

### ***Ansvar och utveckling***

Samtliga medarbetare tyckte att det hade tillräckligt med ansvar som det var för stunden men när vi kom in på olika möjligheter att utveckla sig delade sig meningarna litegrann. Mer än hälften, 56 % tyckte det fanns möjlighet att gå vidare inom företaget och lära sig nya saker, t.ex. nya avdelningar med andra rutiner. En medarbetare höll med de föregående 56 % att det finns utvecklingsmöjligheter och tillägger att det för sin egen

del ihop med ytterligare 22 % inte fanns något behov för det. 11 % tyckte dock att det var lite begränsat med utvecklingsmöjligheter.

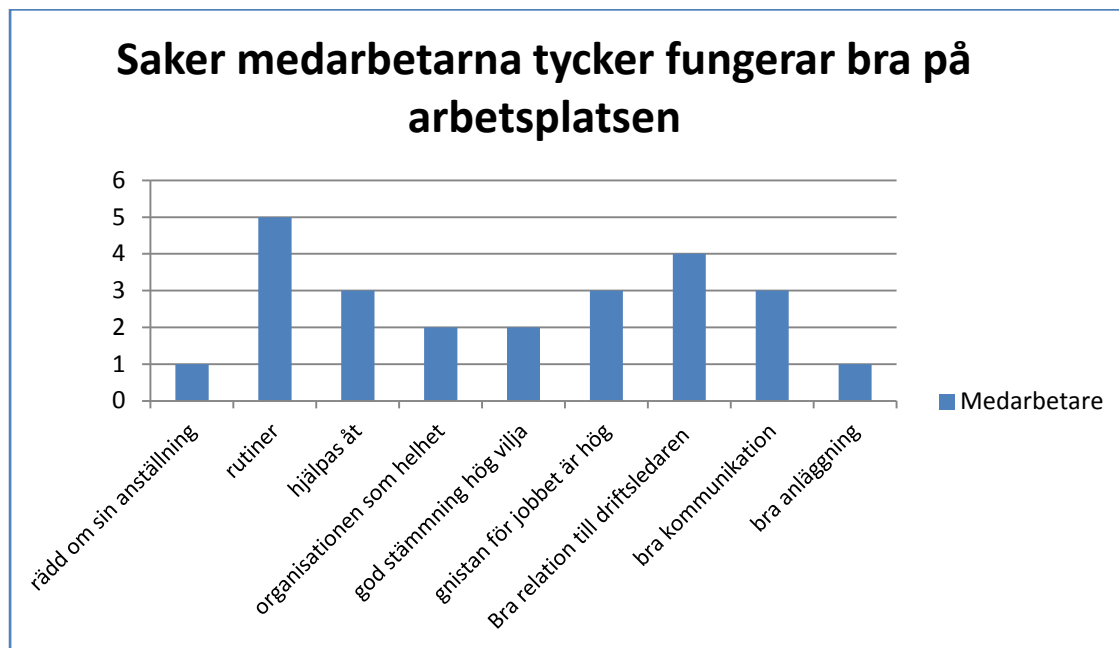
När det skall in nya djurskötare i arbetslaget är det mängder av nya saker som skall plockas upp av den nyanställda. Att successivt flytta över den kunskap som finns i de rutinerade medarbetarna till den nya djurskötaren sker till största del genom att man som ny går parallellt med en erfaren djurskötare. Den nya djurskötaren har då alla möjligheter till att fråga den erfarna och hela tiden finns nedskrivna rutiner att falla tillbaka på om det inte finns någon att fråga. Ytterligare en faktor som medarbetarna tycker bidrar till att det gått väldigt fort att komma in i sin anställning, är enligt 33 % väl utformade och systematiska rutiner som förenklar att komma ihåg alla moment.

Slutligen frågade jag medarbetarna samma sak som jag frågade driftsledarna, vad de tyckte fungerade bra i den verksamhet som de jobbar i. De fick fritt nämna (ingen mall med alternativ eller färdiga svar) en till tre saker och av diagrammen att döma så var det lättare att komma på saker man var bra på än saker man kunde bli bättre på. Se diagram på nästa sida, figur 1 och 2.

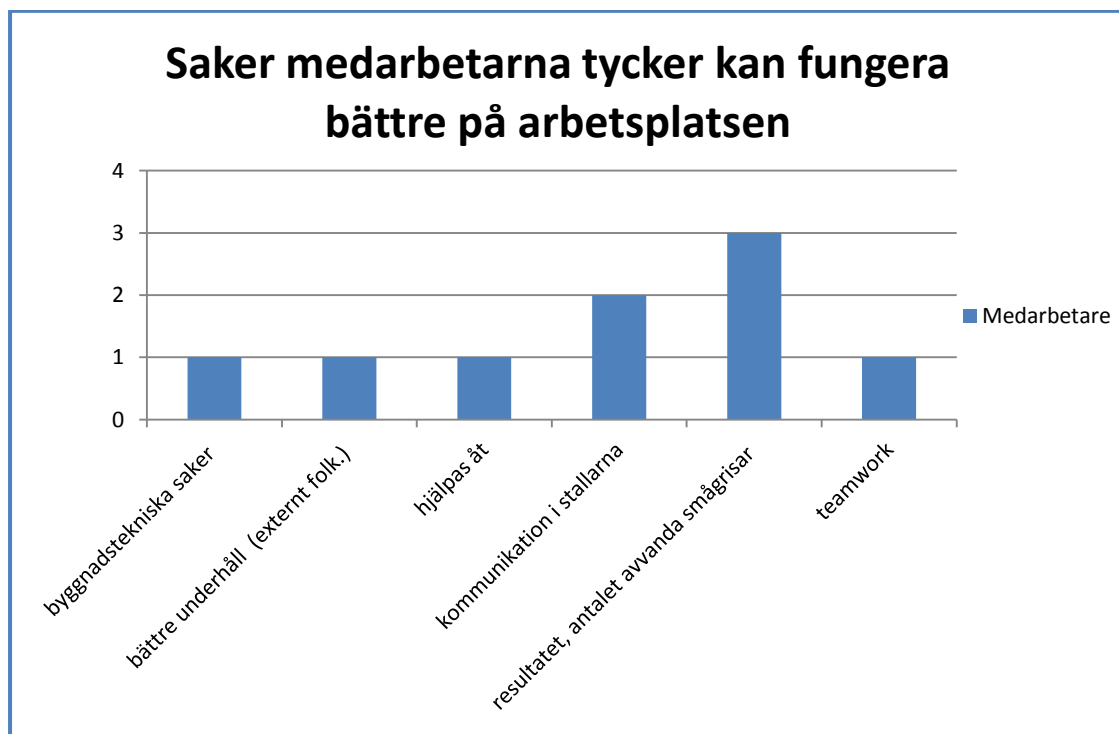
Figur 1 visar vad medarbetarna tycker fungerar bra. Totalt så var det 24 svar som de nio medarbetarna gav. Större delen av djurskötarna var väldigt nöjda med rutinerna som de jobbade med. Där efter kommer relationen till driftsledaren som fyra stycken ansåg fungerade bra. På tredjeplats kom att medarbetarna var duktiga på att hjälpas åt, de finns en gnista för jobbet vilket leder till ett stort engagemang bland medarbetarna och kommunikationen mellan alla på arbetsplatsen ansågs också fungera bra. Två tyckte att verksamheten som helhet fungerade bra och två andra nämnde att hög stämning och vilja fanns i arbetslaget. Bra anläggning nämndes av en och ytterligare en nämnde att han/ hon var rädd om jobbet.

Figur 2 nedan illustrerar vad medarbetarna tycker kan fungera lite bättre i organisationen. Här finns nio svar fördelat på nio personer. Tre stycken har nämnt att resultatet i produktionen kan förbättras dvs. uppfylla företagets mål med ett ökat resultat. Två har angett att kommunikationen mellan medarbetarna i stallarna kan bli bättre. Följande saker har bara nämnts av en person var och det är byggnadstekniska lösningar som skulle förbättrat för både grisar som personal, underhållet kunde ha fungerat lite bättre, att medarbetarna hjälps bättre åt och till sist att teamworket kunde bli bättre i arbetslaget.

Figur 1



Figur 1. Fördelning av vad medarbetarna tycker fungerar bra på arbetsplatsen



Figur 2

Figur 2. Saker som medarbetarna tycker kan förbättras på arbetsplatsen.

## Motivation

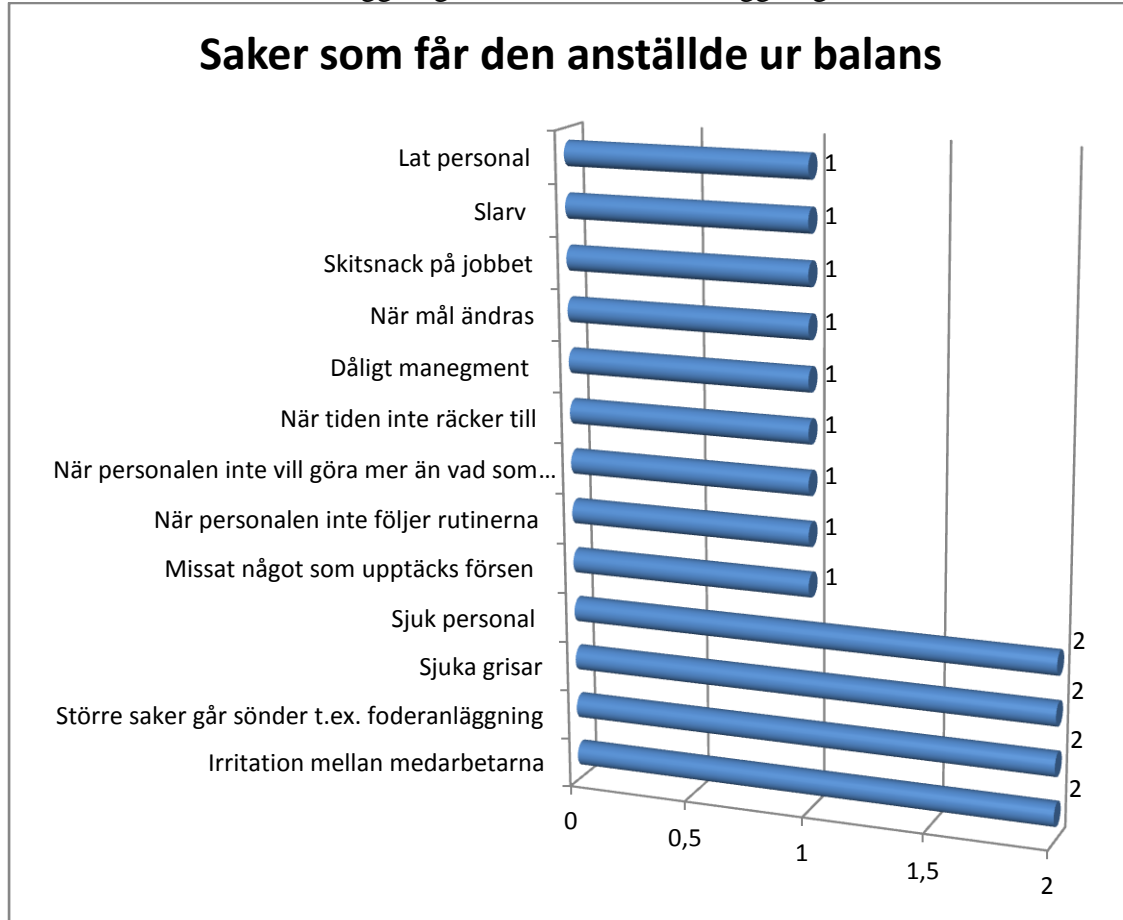
Följande diagram visar först vad som motiverar den anställde på arbetsplatsen. Beröm, vilket syftar på kollegor emellan likväl som från driftsledaren, är den faktor som ökar motivationen mest.



Figur 3

Figur 3. Fördelat vad som motiverar en djurskötare.

Därefter vad som får medarbetaren ur balans. Sjuk personal höjer arbetsbelastningen på övriga i arbetslaget och detta blir påfrestande. Sjuka grisar kan påverka negativt på grund av att djurskötarna sörjer mycket för djuren. Irritation bland medarbetarna påverkar negativt och kan leda till t.ex. misskommunikation och dålig stämning i arbetslaget. Till sist av de saker som är högst prioriterade är när utomstående faktorer vållar besvär t.ex. foderanläggningar och ventilationsanläggningar mm.



Figur 4

Figur 4. Saker som får medarbetaren ur balans.

Slutligen en lista på faktorer som medarbetarna tycker motarbetar dem. Här fordras inget diagram då varje faktor fått en röst var, därför är alla lika viktiga.

- Frustration att inte hinna med
- Arbetskamrater som slutar
- Lön (Lågavlönat)
- Arbetskamrater som inte hjälper till när det behövs
- När personalen inte kommer överrens
- När produktionen går dåligt
- Dålig stämning i teamet
- Bristande tillit
- Blir störd i sitt arbete

## DISKUSSION

Jag tyckte det var väldigt intressant att komma ut till dessa tre mycket duktiga grisbesättningarna! Driftsledarna som i vissa fall också är ägare visar på ett mycket moget och erfaret sätt att bedriva ledarskap och management. Ekonomin tycktes de också alla ha full kontroll på. Alla gav ett väldigt lugnt och förtroendegivande intryck och dessa egenskaper använder de sig av varje dag när de är ute bland sina medarbetare. Det speglar sig direkt i medarbetarna. Jag fick intrycket av att alla var väldigt trygga på sin arbetsplats. Driftsledarna såg till att ingenting blev lämnat åt slumpen varken vad det gällde medarbetarna eller verksamheten i sig. När driftsledaren har en sådan god kontroll på allt och fullständig överblick på verksamheten, skapar det en trygghet och långsiktighet för medarbetarna.

Om jag relaterar till det första stycket i litteraturstudien (chefs- och ledarskap) så vill jag påstå att alla tre driftsledarna behärskar både chefskap och ledarskap väl. De har tagit det bästa från ”två världar” – dels beslutsfattande där de är beredda att ta konsekvenserna och dels förmågan att förvalta den enorma resurs som medarbetarna utgör. De fokuserar givetvis på resultaten, men de glömmer inte sina medarbetare som de jobbar med. Man kan sammanfatta det som följande: Löner är en stor post, bakom löner så befinner sig medarbetarna som en enorm tillgång. Utnyttjas denna tillgången så effektivt som möjligt så är också management på topp. Först när både driftsledaren och medarbetarna är trygga kan driftsledaren tänka på expansion.

En direkt konsekvens av ett bra management är ofta att medarbetarna trivs väldigt bra på sin arbetsplats och det blir på så vis en attraktiv arbetsplats. Det tyder på långsiktighet och att man siktar på toppresultat som de alla redan hade uppnått, men som de var övertygade om att de kan bli bättre på.

En annan sak jag kom fram till när jag läst lite om chef- och ledarskap är att de två kategorierna hålls isär ganska mycket. Chefen är den som har fått sin befattning från någon högre upp i hierarkin och ledaren är den som får sin kraft genom sina medarbetare via investering i humankapitalet (kunskap, kompetens och ambition). Typen av ledare jag ser på dessa tre gårdar är definitivt den sistnämnda.

Vad det gällde trivseln på företagen så verkade det som att trivselfaktorn var ganska hög på samtliga ställen. Jag har svårt och bedöma hur mycket den delen bidrar till i resultatet men att den påverkar det är jag övertygad om.

### Ledarskapet

När vi sitter under intervjun och pratar om hur driftsledarna brukar dela ut sina jobb så vet de knappt vilken ledarstil de brukar använda. De är så vana vid det

situationsanpassade ledarskapet och att hela tiden kombinera de olika ledarstilarna. En förutsättning för att lyckas med detta är att vara väldigt duktig på att läsa medarbetarna så att de inte får en uppgift som är allt för svår men ändå inte för lätt, på detta vis utvecklas hela tiden medarbetarna.

Här såg man ett mönster mellan djurskötarna, de som hade jobbat länge som djurskötare föredrog att driftsledaren höll sig till en mer delegerande ledarstil när de skulle ge dem en arbetsuppgift.

En sak som peppade medarbetarna var när de kom oväntade saker i belöningsväg. Kanske en tårta eller en smörgåstårta på en helt vanlig onsdag med motiveringen att nu har ni varit duktiga. Sådana saker förstod jag att det var mer uppskattat än vad jag från början hade trott.

## **Rutiner**

En annan trygghet som medarbetarna har är alla rutiner som finns på arbetsplatserna, i stort sett är medarbetarens hela arbetsdagar uppbyggd på rutiner. Rutinerna finns i de allra flesta fall nedskrivna i ganska djupgående detalj just för att om en medarbetare blir osäker så går man tillbaka och tittar där rutinerna står nedskrivna. Desto längre medarbetaren har jobbat desto mindre går han/ hon och tittar i de nedskrivna rutinerna. Det är också väldigt viktigt att rutinerna följs tills den dag man ändrar dem.

Rutiner och åter igen rutiner kan låta lite enformigt men detta ses som ett stort hjälpmedel för medarbetarna som tillämpar för att ingenting skall missas och betraktas som ett måste i större besättningar. På en av besättningarna tillämpades stora whiteboards- tavlor där både dagliga sysslor som mindre konsekventa arbetsmoment checkas av och signeras av medarbetaren som har utfört arbetet. Det ger en väldigt bra översikt om vad som skall göras under vilka dagar.

När det är dags att ändra en rutin för att förbättra resultatet och rutinerna inte har följts så är det jättesvårt att veta hur mycket förändringen har gjort resultatmässigt. Så en historia bakåt i tiden som är sanningsenlig är jätte viktig för annars är det svårt att veta vad utgångsläget är. När man väl bestämmer sig för att göra en förändring så är det viktigt att inte ändra för mycket på en gång. Blir det för många ändringar på en gång och samma gång och resultatet ändrar sig så är det svårt att veta vilken av förändringen som gav resultatändringen. Därför ta en eller max två ändringar i sänder och utvärdera de innan man börjar pröva något annat.

## **Kommunikation**

Det sker ett stort informationsflöde i dessa anläggningar. Byggnaderna är väldigt stora och det tar väldigt lång tid att springa runt och leta efter varandra. Lösningen på detta problem är vad jag har valt att kalla det den tysta kommunikationen. Om någon av



medarbetarna upptäcker något som inte hör till ens eget ansvarsområde så skrivs en lapp eller en notis på en tavla som kollas av den som har de ansvarsområdet. På så vis hjälps man åt. Djurskötarna är alla en vän av penna och block där de antecknar saker, minnet är långt ifrån tillräckligt.

Jag har också kommit fram till att gemensamma kafferaster och middagsraster är väldigt viktiga för medarbetarna, det ges då tillfällen till att kvittera jobb emot varandra och finns det frågor så kanske det är någon annan i arbetslaget som har svar på din fråga.

## **Utvärdering**

Jag tyckte helt klart att det var rätt metod att åka ut till besättningarna och få en helhetsbild som är svår att få annars. Diskussionen under intervjuerna är också väldigt givande. Det som är svårt är dock att sammanställa de olika svaren och att försöka analysera mönster i så vida frågor. Trots det gick det att dra vissa slutsatser.

Vad som kan vara bra till nästa gång är att försöka lägga mer tid på frågorna så att det blir lättare att se kopplingar. Styra frågorna utan att styra svaren.

Över lag tycker jag att jag personligen har lärt mig väldigt mycket och hoppas att ni som läser arbetet också får med er något nyttigt. Det var i alla fall min målsättning.

## REFERENSER

### Skriftliga

Kolstrup C (2009) Attitydundersökning: Hur attraheras och motiveras människor till att arbeta som anställda inom jordbruket med fokus på storskalig mjölkproduktion? Alnarp, LTJ-fakulteten, populärvetenskaplig sammanfattning. SLUTRAPPORT

### Böcker

Granberg O. (2008). Organisation och ledarskap. Från pyramid till tält i en föränderlig värld. Lund: Studentlitteratur

Lüscher, L. Vestergaard, B. Asmussen, T. (2005) Ledelse i landbruget. Århus N: Landbrugsfor

Mossboda, B-M. Peterson, M. Rönnholm, I. (2008) Att vara chef och ledare, Dina verktyg för praktiskt ledande. Sjätte upplagan. Stockholm: Ekerlids förlag

Rubenowitz S. (2004) Organisationspsykologi och ledarskap. 3:e uppl. ISBN. 9789144041902. Studentlitteratur AB

# BILAGOR

## Bilaga 1

### Frågeformulär anställd

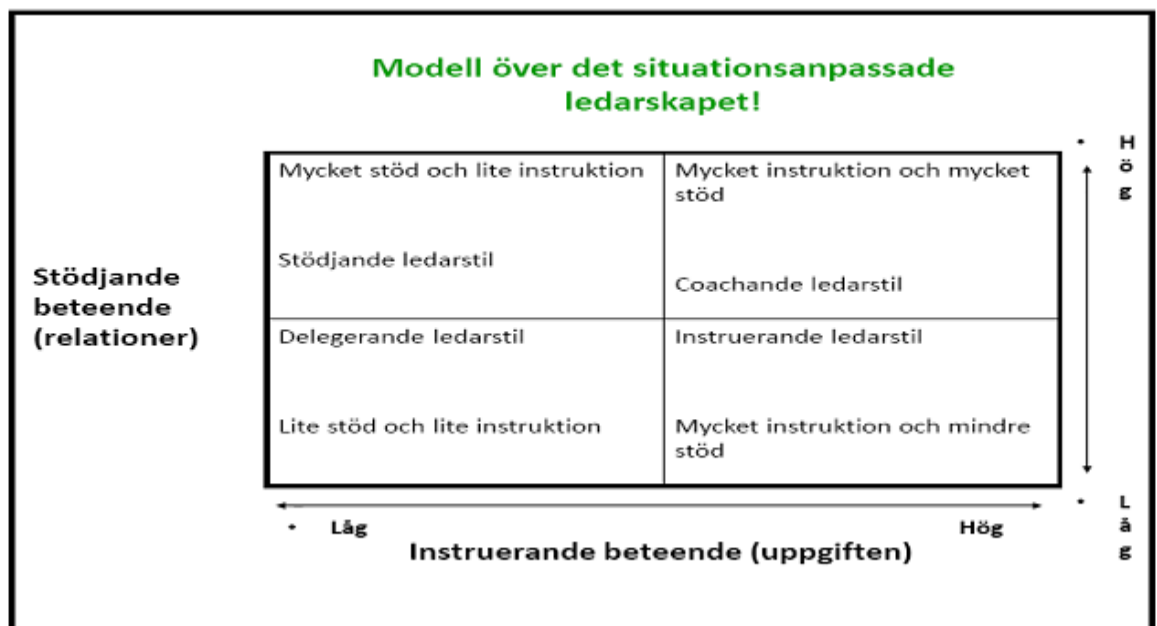
Kort info om den anställde:

Års erfarenhet?

Utbildning?

### Kommunikation/ Ledarskap/ Organisation

1. När du får en uppgift, vilken ledarstil föredrar du driftsledaren använder sig av?  
Hur vill du bli instruerad till någonting du aldrig gjort förr?



2. Tycker du arbetsuppgifterna är tillfredsställande?
  - Så att det blir lagom svårt?
  - Lär du dig något nytt, kanske inte varje dag men ibland?
  - Tar du dig vatten över huvudet någon gång?

3. Brukar driftsledaren styra dig så jobbet blir utfört så som han hade gjort, eller är det resultatet som är viktigt?  
(Undantaget uppgifter man aldrig gjort som man behöver hjälp med)
4. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och driftsledaren när han/hon förklarar vad som skall göras?
  - Om de får många arbetsuppgifter på en gång?
  - Om de får få uppgifter?
5. Kommunikationen från dag till dag mellan er anställda, hur fungerar den? Har ni rutiner för detta?  
T.ex. från vecka till helgjobbare, en sugga måste behandlas.
6. **Veckokommunikationen** Man kommer överrens om att en sak skall göras under veckan och att det blir skött.  
**Hur gör ni för att det skall bli av och inte glömmas bort?**  
  
**T.ex. Byta lysrör, stallservice, Underhåll, en trasig grind mm.**  
**Detta gäller EJ rutinsaker.**
  - Fungerar bra / mindre bra?
  - Tillvägagångssätt/ rutin?
7. När du får ett jobb, vilken kommunikation föredrar du att ta emot jobbet på?
8. Om du får ett jobb som inte är en dagsrutin.  
Ex: Halt gris i box 100, behandla den.  
Ett lysrör trasigt i 1:ans avdelning mm
  - När gör du detta jobb?
  - Brukar du kvittera att jobbet blivit utfört?
  - Hur sker själva kvitteringen? Tavla, sms mm.
9. Om du inte har kvitterat det emot driftsledaren, frågar han då någon gång om jobbet blivit utfört eller förutsätter han det?
10. Om resultatet inte uppfyller driftsledarens krav, vad händer då?  
**EJ RUTINMÄSSIG UPPGIFT**  
**OBS. Skilj på slarv och okunskap!**
  - **Vid slarv**

- Vid okunskap

11. Ex: t.ex. kastrering av smågrisar, vaccinering mm.

Målet är att inga grisar skall vara okastrerade.

- Efter första omgången, 2 okastrerade. Hur agerar du då?
- Efter andra omgången, fortfarande 2 okastrerade. Hur agerar du här?

### RUTINMÄSSIG UPPGIFT

12. Om uppsatta resultat från driftsledaren uppfylls av er medarbetare, vad får ni för feedback då?  
Beröm etc.

13. Vad ser du som en motivationshöjare när det gäller för dig (er) att prestera t.ex. fler avvanda smågrisar mm?

14. Finns det utrymme för kreativitet på företaget, om ni anställda har idéer och funderingar kring förbättringar. Tar företaget tillvara på dina tankar och ibland förverkligar dom?

15. Har du inblick i ekonomi för produktionen?

- Hur tycker du att det påverkar dig i ditt praktiska arbete?

## Rutiner

Vilka system och hjälpmedel har ni?  
Vad fungerar bra respektive dåligt?

Hur fort en nyanställd kommer in i systemet beror dels på den själv men också på hur rutinerna är utformade.

**16. Dagliga rutiner.** t.ex. kastrering 2-3 dagar efter födsel, behandlingar mm

- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?

**17. "Omgångsrutiner "** t.ex. seminering,  
dräktighetsundersökningar, gyltämnen ses ut, suggkort tas omhand  
och vem börjar tvätta mm.

- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?
- Hur jobbar ni med detta?

**18. Övriga rutiner & tillvägagångssätt. ( Viktiga saker du tycker jag missat).**

19. Rutinerna som finns, fungerar dom?

20. Utvärderas och förbättras rutinerna kontinuerligt?

21. Hur?

## Ordning och reda

22. Vilka principer finns för ordning och reda och hur viktigt tycker ni det är?

Viktigt

Mindre viktigt

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anledning:

23. Vem är den drivande kraften till ordning och reda?

24. Vem ser till att ordningen upprätthålls?

## Ansvar och Utveckling

25. Har du lagom med ansvar som det är idag?

26. Har du möjlighet till att få mer ansvar och växa i din anställning?

27. Vid ökat ansvar, får du den hjälp du behöver?

- Gick du bredvid någon?
- Hade du hjälp av nedskrivna rutiner?

28. Hur kom du in i din anställning?

29. Vilken könsfördelning föredrar du?  
Åldersfördelning?  
Erfarenhetsfördelning?

## **Till sist**

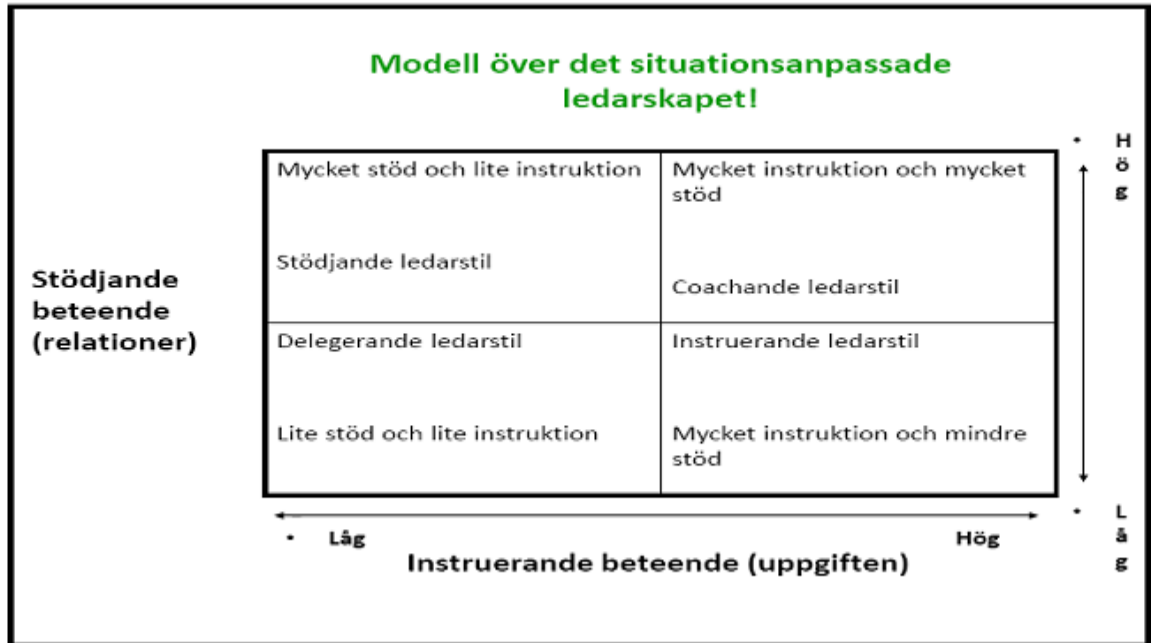
31. Nämn Tre områden du känner verkligen fungerar i denna organisation.
32. Nämn tre områden som du känner ni kan bli bättre på i denna organisation.

## Frågeformulär driftsledare

Kort om driftsledarens bakgrund och erfarenheter:

### LEDARSKAP/ MANGEMENT

1. Vilken ledarstil föredrar du och vilken använder du mest?



- Så att det blir lagom svårt.
- Den anställde växer.
- Tar sig inte vatten över huvudet.

1. Hur arbetar ni för att få rätt anställd på rätt jobb? Svårighetsgrad på jobbet jämfört med hur erfaren den anställde är.

2. Hur fungerar kommunikationen mellan dig och den anställde när du förklarar vad som skall göras?

- Om de får många arbetsuppgifter på en gång?
- Om de får få uppgifter?

3. **Veckokommunikationen** Man kommer överrens om att en sak skall göras under veckan och att det blir skött.  
Behöver inte påminna och tjata för att det skall bli gjort.  
Detta gäller EJ rutinsaker utan: t.ex. Byta lysrör, stallservice, Underhåll mm.

När den anställde är:

- Erfaren på företaget?
- Ny på företaget



- Fungerar bra/mindre bra?
  - Anledning?
4. Brukar du styra den anställda så jobbet blir utfört så som du hade gjort det, eller är du bara fokuserad på resultatet och inte tillvägagångssättet?
  5. När du vill ha något utfört, hur väljer du att kommunicera då?  
(Alltid muntligt, lappar, på tavla etc.)
  6. Om du ger en order som inte är en dagsrutin, kräver du kvitterig på att jobbet blivit utfört?  
Hur vill du ha kvitteringen?  
Tavla, sms, mm.
  7. Kontrollerar du och följer upp resultatet på jobbet som gjorts?
  8. Räknar du med att jobbet ska vara gjort till belåtenhet?
  9. Om resultatet inte uppfyller dina krav, vad gör du då?  
OBS. Skilj på slarv och okunskap!
  10. Ex: t.ex. kastrering av smågrisar, vaccinering mm.  
Målet är att inga grisar skall vara okastrerade.  
  
Efter första omgången, 2 okastrerade.
    - Åtgärd?  
 Efter andra omgången fortfarande 2 okastrerade.
    - Åtgärd?
    - Vad blir åtgärden när felen beror på slarv eller rent av för lite engagemang?
  11. Om resultaten uppfyller dina krav, vilken feedback ger du och hur?
  12. Vad har ni för någon "morot" till de anställda för att förbättra produktionen/ resultaten?
  13. Tillvägagångssätt för att ta vara på de anställdas idéer och tankar om förbättring?  
Är det viktigt för er?
  14. Ge de anställda en inblick i ekonomin så de kan få ett ekonomiskt perspektiv på grisproduktionen?  
Finns det några fördelar och nackdelar med det?

## Rutiner

Hur fort en nyanställd kommer in i systemet beror dels på den själv men också på hur rutinerna är utformade.

- Vilka system och hjälpmedel har ni?
- Vad fungerar bra resp. dåligt?

15. Dagliga rutiner. T.ex. kastrering 2-3 dagar efter födsel, behandlingar mm.

- Erfaren på företaget
- Ny på företaget
- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?

**16. "Omgångsrutiner "** t.ex. seminering, dräktighetsundersökningar, gyttämen ses ut, suggkort tas omhand och vem börjar tvätta mm.

- Erfaren på företaget
- Ny på företaget
- Hur jobbar ni med detta?
- Fungerar bra/mindre bra?
- Anledning?

**17. Övriga rutiner & tillvägagångssätt. ( Viktiga saker du tycker jag missat).**

18. Rutinerna som finns, fungerar dem?

19. Utvärderas och förbättras rutinerna kontinuerligt?

20. Hur?

## Ordning och reda

21. Vilka principer finns för ordning och reda och hur viktigt tycker ni det är?

Mindre viktigt

Viktigt

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anledning:

22. Vem är den drivande kraften till ordning och reda?

23. Vem ser till att ordningen upprätthålls?

## **Ansvar och Utveckling**

t.ex. Successivt ökat ansvar kombinerat med yrkesskicklighet, utbildning etc.

24. Hur jobbar ni för att öka ansvaret hos de anställda?

Främst nyanställda!

25. Hur gör ni för att upprätthålla detta ansvar hos den anställde?

26. Vid ökat ansvar och det inte fungerar, hur går man till väga?

## **Företagets policy kring anställda**

27. Vilka kunskaper respektive personliga egenskaper är viktiga hos den person ni vill anställa?

28. Föredrar ni heltidsanställda eller deltid?

29. Vad säger erfarenheten gällande:

- Vilken könsfördelning strävar ni efter?
- Åldersfördelning?
- Erfarenhetsfördelning?

## **Till sist**

31. Nämn Tre områden ni känner verkligen fungerar i denna organisation.

32. Nämn tre områden som ni kan bli bättre på i denna organisation.